数智时代的建言与采纳：媒介同步性的视角[1]

贾荣雯[1]　樊　为[2] 段敏惠[2] 刘孙宇[3] 汤一鹏[3]

([1] 香港理工大学商学院, 香港) ([2] 暨南大学管理学院, 广州 510632)

([3] 中南财经政法大学工商管理学院, 武汉 430073)

摘 要　随着全球一体化进程的加速，组织面临着快速变化的外部环境和激烈竞争，员工建言行为对组织的重要性愈发凸显。然而，现有研究主要集中于面对面沟通的建言情境，而对于虚拟沟通中的建言研究尚未充分关注。在数智化时代，员工越来越倾向于使用微信、视频通话等数字媒介进行建言，但建言媒介对建言机制的影响尚未充分了解。为解决这一重要问题, 本研究通过媒介同步性理论弥补传统建言理论在解释力上的不足。首先，探讨建言者在面对面交流和不同数字媒介中如何选择建言媒介。其次，通过分析建言过程中的传达过程和趋合过程考察建言媒介选择对建言采纳的影响。最后，采用静态和动态视角相结合的方式探讨多次建言媒介选择如何影响最终的建言采纳。本研究整合组织行为、媒介心理和传播等学科的视角和理论, 构建了数字媒介影响建言发生和建言采纳的理论框架，拓展了媒介选择和建言的研究内容与边界, 有助于指导企业从新的管理思路优化建言活动和提高建言采纳。

关键词 媒介同步性，建言媒介选择，建言采纳，传达过程，趋合过程

1 问题提出

21世纪以来，随着全球一体化的推进，组织常常面临着快速变化的外部环境，以及日趋激烈的市场竞争。为了更好地迎接这些挑战，组织需要不断地进行优化和调整，此时，组织靠领导者独自决策的管理方式已经不再适用(Detert & Burris, 2007)，而是需要重视和整合每一个员工的知识、创新和观点。因此，建言行为(voice)——定义为“员工以改善组织或团队运作为目的，主动提出与工作有关的想法、建议、意见或担忧” (Burris, 2012; Morrison, 2014)——对组织绩效与生存发展至关重要 (例如, Morrison, 2011; 于静静, 赵曙明, 2013; 魏昕, 张志学, 2014; 王永跃, 段锦云, 2015)。

建言行为的研究对中国组织尤为重要。一方面，中国经济正进入以中高速、优结构、新动力、多挑战为主要特征的新常态, 对中国组织的创新性和灵活适应性提出了更高的要求，而建言行为正是确保创新性和灵活性的基层来源(Bindl & Parker, 2010)。但另一方面，中国文化被认为具有较高的权力距离、注重集体主义及团队和谐(Tsui et al., 2006; 段锦云, 凌斌,

收稿日期: 2024-10-12

* 国家自然科学基金项目(72272151,72302050)资助。

通信作者: 汤一鹏, E-mail: tangyp@zuel.edu.cn

2011)，而建言行为与这些传统文化存在冲突，可能会导致建言行为的稀缺及引发一些负面结果(Brockner et al., 2001)。所以，中国管理者更需要研究者提供证据、理论和建议，克服固有阻碍，以使建言确实为组织带来更多的好处。

鉴于建言行为在当下管理实践中的重要性，建言行为受到了中外研究者的密切关注，并积累了相当的成果。然而，仍存在一些明显的空缺。一个突出的问题在于，传统建言研究的理论和观点基本上是基于面对面沟通情境，而对虚拟沟通情境中的建言研究关注不足。在数智时代，信息技术的发展改变了组织结构和行为，组织对数字媒介的依赖使得工作模式和沟通方式日益虚拟化(Schmidtke & Cummings, 2017)。数字媒介是指一系列基于数字化技术的沟通工具，包括人工智能、互联网和大数据等信息通讯技术(Kaur & Saukko , 2022)。它们为组织成员提供了有效的信息传递、意见表达和观点交流的渠道和载体，常见的数字媒介形式包括电子邮件、微信、电话和视频会议等，这些媒介在促进组织内部沟通与互动方面发挥着重要作用(Kelliher et al., 2019)。随着数字媒介的普及，员工在建言时越来越多地利用数字媒介表达他们的想法和建议(符纯洁等，2023)。因此，我们不能再假设面对面沟通是建言的唯一或首要形式。然而，数字媒介对建言的影响既重要又复杂。一方面，数字媒介使沟通者摆脱时间和地点的限制，更方便地进行交流；另一方面，数字媒介常常被质疑其信息传递的丰富度受限，导致沟通效果不佳(Chidiac & Bowden, 2023)。此外，各种数字媒介的不同特性可能会对沟通造成显著影响。例如，视频会议增加员工的疲劳感，可能减少建言(Shockley et al., 2021); 而视频会议和电子邮件同属于数字媒介，但它们对建言的效果却不应一概而论。当前建言研究的理论发展滞后于技术发展，这导致了对数智时代的建言研究存在重要的理论缺陷，缺乏系统的理论构建和解释。鉴于此，我们亟需推动建言研究在数智时代的进一步发展，以为企业设计相应的管理策略、促进员工持续建言提供有益的指导。

在建言的各种研究中，本研究特别关注建言发生和建言采纳。员工建言积极作用的发挥与否取决于这两个关键过程的有效性，这两者的联合效应对组织决策、创新和绩效有着重要影响(李方君, 陈晨, 2020)。在虚拟沟通情境下, 建言发生和建言采纳出现了颠覆性的变化。具体表现为：第一，现有建言发生研究主要集中于探讨员工是否选择建言，而不是员工如何在不同数字媒介中做出选择(Morrison, 2014)。信息技术的蓬勃发展不仅丰富和方便了人们的生活，也充分渗透到了工作领域。由于具备便捷、高效和低成本等优势，数字媒介迅速成为组织内沟通和开展工作的关键工具(周浩 等, 2022)。研究表明，除了面对面建言外，越来越多的员工倾向于通过数字媒介来建言，然而还未有研究针对数字媒介独有的特征对于建言所产生的影响这一主题进行深入探索(梁亮 等, 2021)。第二，建言行为是一种沟通行为，员工

需将信息传递给一名或多名接受者。建言的内核是信息，建言的内容和质量会影响信息效价，进而影响员工选择哪种数字媒介表达建言(李方君 等, 2019)。不同的数字媒介(如电子邮件、即时短信等)拥有不同的特性，而这些特性可能影响员工选择不同建言方式的倾向。第三，数字媒介与建言采纳之间的关系鲜有探讨，不同的数字媒介具备不一样的特性，如异步性、可预演性、可复制性(毛江华, 陈熔芯, 2023)。这些特性可能会影响信息的感知和传递方式，进而影响建言采纳水平(Morrison, 2011)。然而，现有研究没有深入探讨这些特性如何影响员工建言的呈现过程和建言采纳的最终效果。据此，本研究将建言媒介的选择引入建言者决策过程，探讨“建言者如何在面对面和各种数字媒介之间做选择”和“数字媒介如何影响建言采纳”。

此外，建言的表达和采纳是一个说服的过程(闫婷婷 等, 2014)。建言第一次提出时就被采纳的可能性并不大，通常还需要团队成员相互合作，不断打磨建言内容，找时机反复推进，才能使建言最终落地，为组织带来积极改变(Satterstrom et al., 2021)。这个过程中，每一次建言的提出都可能伴随着媒介选择的变化，由于不同建言阶段的需求和目标不同，员工可能需要根据当前阶段的需求和目标，以及接收者的偏好和可用性，调整他们的媒介选择(Bain et al., 2021)。例如员工在初始阶段可能通过电子邮件或文件等媒介进行初步的建言内容沟通和反馈收集，而在建言内容成熟后，可能需要通过面对面交谈或视频会议等媒介来解决疑问、达成共识或进行最后的协商。而现有研究大多采用静态视角将建言视为一个简单、直接的一对一交流事件，忽略了其本质上是一个复杂、多维的团队合作过程(王尧 等, 2022)。建言不仅仅是一个信息传递行为，更是一个涉及到信息整合、时机选取、反馈循环、团队合作的复杂社会互动过程。在这个过程中，媒介选择成为了一种策略性的决策，旨在最大化建言被听取和采纳的可能性。因此，我们需要采取长期动态视角来考察建言的全过程以深入理解影响建言采纳的关键因素。

鉴于此，本研究以“媒介同步性理论” (Media Synchronicity Theory, 以下简称 MST)为核心框架，并结合现有数字媒介与建言领域研究成果，拟解决如下问题：(1) 成员如何选择建言媒介、(2) 不同媒介对于单次建言采纳的影响、(3) 探查在建言事件的进展过程中、多次的媒介选择如何影响最终的建言采纳。围绕这三个问题，本文力图全面与系统地探究数字媒介影响建言发生和建言采纳的中间机制，并构建数字媒介影响建言发生和建言采纳的理论分析框架。在理论上，本研究将媒介心理与传播学中备受关注的媒介选择与媒介效应纳入建言领域的研究范畴，进一步促进信息管理与组织行为领域的整合，从而拓展跨学科的理论视野与贡献。在实践上，本研究通过阐释不同建言媒介在各种情境和时间节点对建言效果的影响，

帮助员工理解各种建言媒介的优劣，从而根据建言内容和目标受众合理选择合适的媒介，并根据反馈及时调整建言策略，确保建言持续受到关注和响应。通过识别员工在不同情境下对各种数字媒介的偏好，让管理者更好地了解员工媒介偏好和建言习惯，并结合不同受众特点，提供合适的建言渠道，确保建言以最优方式传达。

本研究的主要意义为：第一，将建言媒介的选择引入建言者决策过程，考察其选择机制和边界条件，更精确地描述数智化时代下的建言现象，拓展对建言者心理过程和行为的理解；第二，考察不同媒介的建言如何影响建言采纳，考察其中介机制和边界条件，拓展对建言接收者心理过程和行为的理解；第三，以静态视角为基础，最终扩展为动态视角来描述建言事件的长期发展过程(Dyck & Starke, 1999)，解释如何通过多次建言尝试使得建言最终得以采纳，完善关于建言采纳的理论；第四，将媒介同步性理论创新性地引入建言研究，弥补传统实验室研究的不足，结合组织现实因素(例如员工个人特征、人际关系、长期任务进程)验证理论的有效性，进一步完善关于“媒介与沟通效果”的理论并提供可信证据。

2 国内外研究现状及发展动态

2.1 员工建言发生的研究现状

员工建言的产生机制及前因是受到最多关注的子领域，学者们围绕员工是否建言的前因进行了广泛探讨。现有研究识别出三种基本驱动机制，并基于这些机制，进一步鉴别出一系列远端前因(Morrison, 2014)。

第一，建言行为是一种角色外行为(Van & LePine, 1998)，因而会受亲社会动机或团队责任感所驱动(Ashford et al., 2009; Grant & Ashford, 2008)。远端促进性前因包括员工的人格特质如责任心(Nikolaou et al., 2008; Thomas et al., 2010)和同理心(Joireman et al., 2006)、领导对下属的友善或激励行为(例如, Burris et al., 2008; Venkataramani & Tangirala, 2010; 储小平, 钟雨文, 2015; 段锦云 等, 2017)。而苛责式领导会减少员工对工作的心理依恋，从而抑制建言(Burris et al., 2008; 许黎明 等, 2018)。

第二，员工常常分析环境中的各种线索，根据“风险-效益”预期来决定是否建言(Dutton et al., 1997; Kish-Gephart et al., 2009; Milliken et al., 2003)。通常，员工在感觉到建言能带来高效益且安全时，更可能建言，而在感觉到建言是徒劳无用或具有很高风险时，则更可能保持沉默(Morrison, 2014)。这一机制的远端因素主要有四类。(1) 建言者个人因素，包括政治技能(王永跃, 段锦云, 2015)，情绪调节知识(Grant, 2013)，自我控制能力(Fuller et al., 2007; Premeaux & Bedeian, 2003), 及组织自尊(Liang et al., 2012)。(2) 建言目标的个人特质或行为，

例如领导的反馈寻求行为(Janssen & Gao, 2015; Tangirala & Ramanujam, 2012)、情商(Rego et al., 2007)、情绪(Liu et al., 2017)、变革导向(Detert & Burris, 2007)、伦理领导(王永跃 等, 2017)等。(3) 建言者和接收者成对层面因素，例如建言者与接收者交换关系与相对团队地位(Liu et al., 2015)，领导与成员的主动性人格的匹配程度(Li & Tangirala, 2021)等。(4) 团队层面因素，如团队建言氛围(Morrison, 2011)，以及组织中是否存在有效的举报系统以及保护举报人不受报复的规章制度(例如, Trevino & Victor, 1992; Miceli & Near, 1989)。

第三，近期研究也发现了建言会受到一些非理性机制的影响。员工有时可能因为坚信一些根深蒂固的内隐理论(implicit theories; Detert & Edmondson, 2011)，对挑战权威的畏惧(Kish-Gephart et al., 2009)，不假思索地拒绝建言行为，即使当下的组织环境或领导事实上鼓励建言行为。另一方面，员工可能出于愤怒，冲动建言(Edwards et al., 2009)；或有很多心直口快者，抑制不住自己的建言冲动，出于"建言习惯"而建言(Lam et al., 2018)。

随着建言发生研究的深入，越来越多的学者意识到建言不仅仅涉及到"说与不说"的问题，"如何说"也是员工需要考虑的重要环节(Liang et al., 2012)。建言是一项极具风险的行为，建言不但可能被忽视，还可能因建言不当激怒接受者而引发负面效应。因此，员工需要把握建言方式，有技巧、有策略地进行建言(李怡然, 彭贺, 2021)。近期研究表明当员工希望确保内容明确、简洁时，员工倾向于采用直接建言的方式，确保信息传达的准确性(Lam et al., 2024)。当员工希望减轻建言对接受者的威胁感或压迫感时，往往会选择间接的方式进行建言(Lu et al., 2019)。为了提升建言的正式性、引起接受者的重视，员工可能通过正式组织渠道进行建言(Isaakyan et al., 2021)。如果员工希望规划建言节奏，表现出宽容与开放的态度，给接受者提供思考的时间和空间，则可能选择微信等异步性媒介进行建言(周浩, 2021)。当员工想要让接受者感受到自身的温暖、谦逊和真诚时，会选择礼貌的方式进行建言(Xu et al., 2020)。若需要借助数据或案例等客观事实增强建言的说服力，员工则更倾向于通过演讲展示等形式进行建言(李怡然, 彭贺, 2021)。

2.2 建言采纳的研究现状

建言采纳，定义为建言目标认可建言价值，或根据建言采取行动，或将建言宣扬给更具有权力的领导(Burris, 2012)。建言采纳是建言能为现状带来积极改变的先决条件，建言采纳主要的理论基础是基于信息传递模型发展而来的说服理论，即将建言采纳的过程概化为建言接受者态度改变的过程(张龙, 李想, 2016)。信息传递理论的核心观点是，信息传递过程决定说服效果，而前者主要涉及信息源、信息、信道和信宿四个关键变量(Whiting et al., 2012)。

学者们结合此观点及建言领域的特点提出，建言采纳由建言者特征(信息源)、建言内容(信息)、建言渠道(信道)以及建言接受者特征(信宿)共同作用，学者基于以上四个维度，进一步鉴别出影响建言采纳的一系列因素。考虑到本文的研究问题为建言媒介选择(即建言渠道)对建言采纳的影响，本研究围绕建言渠道影响建言采纳的相关文献展开综述。

2.2.1 建言渠道对建言采纳的影响

建言渠道对建言采纳影响的核心观点在于，无论何种建言渠道都蕴含着积极和消极两方面的信息，不应简单断定哪种渠道更优。只有综合考虑建言采纳的其他环节，才能充分发挥建言渠道对建言采纳的促进作用(周浩 等, 2022)。研究表明以直接的方式表达建言会节约建言双方的时间和精力，引发接受者的重视，在事件紧急的情况下更为有效，但会让建言更有威胁性，让接受者感受到威胁甚至愤怒(Lam et al., 2019)。间接表达建言能够为接受者提供更多的时间和空间，减少其感知到的威胁和挑战。然而，间接建言往往显得较为非正式和随意，可能难以引起接受者足够的重视，从而降低其对建言重要性和价值的评估(李怡然, 彭贺, 2021)。公开建言能够展示建言者的信心，增强接受者对建言重要性和价值的判断。然而，公开建言可能加剧接受者所感受到的威胁和挑战，增加其心理压力和负面情绪，进而导致对建言产生消极解读(Xu et al., 2020)。私下建言往往使接受者认为建言者是在顾及其权威和面子，从而更容易对建言进行善意解读。然而，私下建言也可能导致接受者认为建言者缺乏信心，从而降低其对建言结果的积极预期(李嘉 等, 2021)。

2.2.2 建言采纳的动态特征

学者们近年来认为建言采纳是一个循序渐进的过程，领导者可能会逐渐改变自己的观点，例如从一开始的立即反对，到深思熟虑、仔细考量，再到最终接受(Satterstrom et al., 2021)。学者们指出，从动态和发展的视角来看，建言采纳是一个集体性的、相互作用的过程，而不是一个一次性的二元事件。建言不仅是个体的行为，更是团队合作的结果(符纯洁 等, 2023)。当建言在公开场合表达时，其透明性和公开性为团队成员提供了共同关注的基础，这种情境促使他们更积极地参与后续讨论，从而有助于重新审视和推进建言的内容。即使最初提出建言的个体不再是团队成员或不再倡导该想法，其他团队成员仍然可以选择对建言内容进行改进，推动其变化，进而促进建言最终被采纳(Wang et al., 2024)。Satterstrom(2021)研究表明，尽管最初提出建言的员工在被拒绝后可能会遭受负面影响，甚至因沮丧而选择退出团队，但他们的建言仍然可能在后续被采纳，并在某些情况下随着时间的推移，为团队或组织带来积极的变化。

2.3 建言研究评述：从“是否建言”到“如何建言”

综上，早期建言聚焦于探索建言的前因，随后发展为探索建言的结果，已经积累了相当丰硕的成果。然而，现有研究的还存在一些重要不足。

第一，大部分现有研究只关注建言与否，但不关注建言方式。传统建言前因的研究范式关注了亲社会动机和风险效益评估，但这两个机制实质上是关于“建言意愿”，即“说或不说”的二维选择。但事实上，即使建言者决定建言，他们也需要进一步抉择“通过何种媒介”、“在什么时机”、“如何表达(语气、修辞、情绪等)”、“向谁说”等等一系列复杂决策。初始研究也表明了建言者会慎重考虑这些决策(Xu et al., 2020)，以及这些决策对于建言结果确有重要影响(Lam et al., 2018), 故不同方式的建言性质可能大不相同。随着信息沟通技术的进步，员工可选择的建言媒介日益多样化，既增加了媒介决策的复杂性，也凸显了建言媒介选择的重要性，但现有研究缺乏对这些建言方式进行系统化研究。

第二，现有关于建言采纳的研究大多基于组织行为学的心理视角，较少关注信息系统中的技术视角。现有研究主要采用说服理论，分析建言特征对接收者态度的影响(Wang et al., 2024)。然而，随着虚拟沟通在组织中的普及，数字媒介的技术属性为建言提供了新的呈现方式，员工的建言渠道也逐渐从传统的“面对面”沟通转向更加多样化的“数字”媒介(梁亮 等, 2021)。虚拟沟通的时空分散性让沟通者无法在同一物理环境中进行互动，视觉呈现也受到媒介传输能力的限制，导致沟通者的物理在场感较弱，建言者的个人特征难以对建言采纳产生显著影响。在此情境下，建言渠道对建言效果的影响变得更加关键(毛江华 等, 2024)。虚拟沟通不仅拓宽了员工可用的建言渠道(如微信、电子邮件、视频会议)，还为建言过程引入了诸多有助于提升建言数量和质量的特性(如异步性、可预演性、信息存储与重构能力)。然而，说服理论尚无法有效解释数字媒介的技术属性、媒介特征及信息互动特征是否以及如何影响建言效果和建言接受者的态度。数字媒介源于信息系统领域的概念与技术，如果仅关注其在组织中的功能而忽视其技术特性，研究者可能会错过关键要素，导致对数字媒介沟通的理解缺乏深层次的逻辑支持。因此，建言研究应引入更具解释力的数字媒介沟通理论，以揭示不同媒介(如电子邮件、视频通话)之间的差异，以及建言者与接受者互动行为对建言采纳的影响机制和效果。

第三，建言可能不是“一对一”的一次性事件，而是涉及到群体、持续相当长时间的建言过程。最新研究发现(Satterstrom et al., 2021)，大部分建言提出时都被立刻拒绝，但建言初始提出者或同事并不会就此放弃。相反，他们会共同讨论打磨建言内容，在某些场合和时机下重提和支持该建言，最终得到决策者的采纳。这个过程可能相当漫长，甚至有些建言被采纳

时，起初的建言者已经离开了团队。因此，采用静态视角捕捉某个员工的某一次建言是否被采纳和采用动态发展视角去追踪建言是否最终被采纳，很可能会得到不同的答案。

因此，本研究旨在更精确描述现实工作场所中的建言行为。我们提出，在数智化背景下，数字化媒介可能会为建言过程带来重要影响。我们关注建言的常用媒介(包括数字媒介与面对面)选择，及不同媒介对建言采纳的影响。我们先采用传统静态视角考察建言媒介对单一建言事件的影响，在此基础上再进一步采用前沿动态过程视角考察在事件长期进展中，多次的建言媒介选择如何影响建言采纳。本研究的主要研究问题与现有研究的区别和联系如图 1 所示。

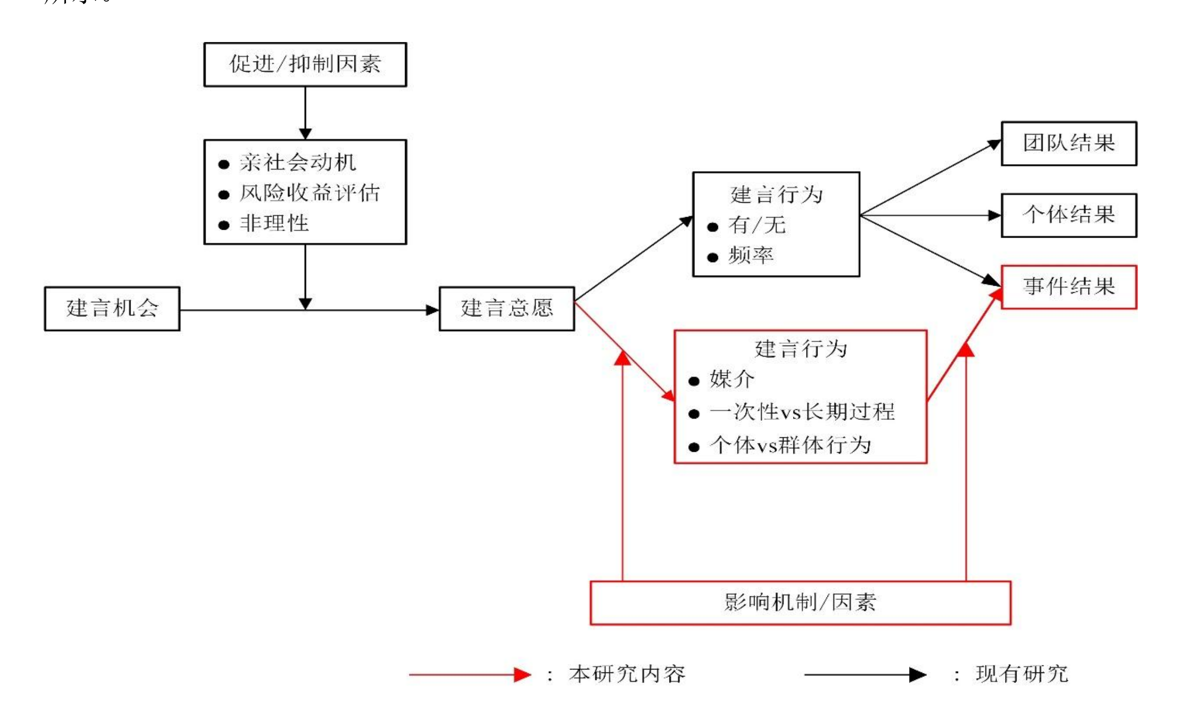


图 1 本研究与现有研究的区别和联系

3 关于数字媒介沟通的国内外研究回顾

随着数智化时代的到来，数字媒介沟通(digital-mediated communication)，即依托于数字信息技术作为媒介的沟通，受到了广泛关注(Raghuram et al., 2019)。数字媒介沟通研究常以决策质量、创新想法、知识/信息分享和团队任务表现等变量来衡量沟通结果。

3.1 主要理论视角

数字媒介沟通的研究中有以下三个常见态度。

第一，对数字媒介持消极态度的代表理论包括最广泛采用的媒体丰富度理论(Media Richness Theory; Daft & Lengel, 1984)、社交在场理论(Social Presence Theory; Short et al., 1976)和媒介自然理论(Media Naturalness Theory; Kock, 2004)。这一视角的基本论断是，面对

面互动能提供来最丰富的信息、最完整的社会在场性、最自然的交流方式，因此面对面互动是优于数字媒介的最佳沟通媒介。许多研究确实表明了数字媒介使得小组讨论更难以达成共识(Oser et al., 2022)，减少了成员对于沟通时的投入程度(Sashi, 2021)，满意度下降(Ninaus et al., 2021)，以及任务表现更差(Abelsen et al., 2021)。与其他数字媒介沟通形式（如电子邮件、微信语音）相比，视频会议具有更高的媒介丰富度和更强的沟通便利性。因而使用视频会议更有利于团队的创意分享和想法整合，从而提升团队创造力绩效(Grözinger et al., 2020)。视频会议能够通过提供丰富的同步语言和非语言线索，使参与者感受到一种与他人“同在”的体验，从而增进社会联系和关系感，提升参与者的幸福感(Meier & Reinecke, 2021; Nguyen et al., 2022)。然而，与面对面沟通相比，视频会议由于时空分散性无法实现直接的现场互动，且视觉呈现受到媒介传输能力的制约，这使得参与者感受到较低的社会存在感、加大了参与者之间的心理距离(Sondern & Hertel, 2023)。也有研究指出，视频会议中同步增加的语言和非语言线索要求参与者进行更多的认知处理。为了保持专注并及时回应视频会议中的各种要求，参与者需要投入较多的认知资源，而长时间承受这样的认知负荷会让参与者感到身心疲惫。多项研究发现，长时间、频繁和持续的视频会议往往会引发参与者的疲劳感(Nesher & Wehrt, 2022; Fauville et al., 2023)。

即时语音在沟通中的效果通常优于传统文本交流，尤其是在情感传递和即时反馈方面(Tang & Wehrt, 2020)。相比于电子邮件，即时文本虽然提供了快速的书面沟通方式，但其信息的传递往往较为简洁，缺乏情感的深度和语气的表达，因此其丰富性略低于即时语音(Lo et al., 2022)。即时语音通过声音为载体，能够更加自然地表达信息，语音中的语调、停顿和情绪色彩等非语言线索，可以有效地传递更为清晰和强烈的情感，使得沟通变得更加生动和富有层次感。这一点在需要快速反馈和高度个性化的沟通中显得尤为重要(Dogruel, 2021)。语音交流不仅能够快速传递信息，还能在对话中即时调节语气和情感色彩，帮助参与者更好地理解对方的情感状态和意图，从而减少误解，增强沟通的效果和效率(Kartal, 2024)。因此，即时语音因其高效、情感丰富和互动性强的特点，在许多情境下提供了比文本更优的沟通体验。

但是，一些研究也表明了缺失社交信号也有一些好处。例如沟通双方可能会美化对方，所以沟通更为愉快(Nguyen et al., 2022)。此外，缺失信号使得大家没有从众压力，反而利于特定信息(而非通用信息)的分享(Islam et al., 2020)。

第二，对数字媒介持积极态度的代表是功能可供性视角(affordances perspective; Leonardi, 2015)，主要观点是某些数字媒介能提供特殊功能，使更多行为变为“可能”，也为沟通交流

带来了更多益处。例如，数字媒介允许多人同时发言，而不需要轮流发言，因此可以节约沟通时间(Nguyen et al., 2020)。此外，社交媒介有利于交互记忆(transactive memory)的形成，有利于知识分享(Leonardi, 2015)。

第三，对数字媒介持中立态度的代表是媒介同步理论(Media Synchronicity theory; MST; Dennis et al., 2008)。MST 提出媒介的同步性与沟通过程是否匹配，会影响媒介选择和沟通结果。具体而言(如图 2 所示)，沟通分为两个基础过程：信息的传达(conveyance)与观点的趋合(convergence)。同步性具有双刃剑效益：低同步性有利于传达但有损于趋合，而同步性有利于趋合但有损于传达。故媒介的选择应根据具体沟通中传达和趋合的相对重要性而定。若传达和趋合均重要，则需要组合运用多种媒介，取长补短，以达到最佳沟通效果。研究发现，面对面小组(高同步性)在解决问题的任务上表现更好，而文本数字媒介小组(低同步性)在提出想法的任务表现更好(Eisenberg et al., 2021)。

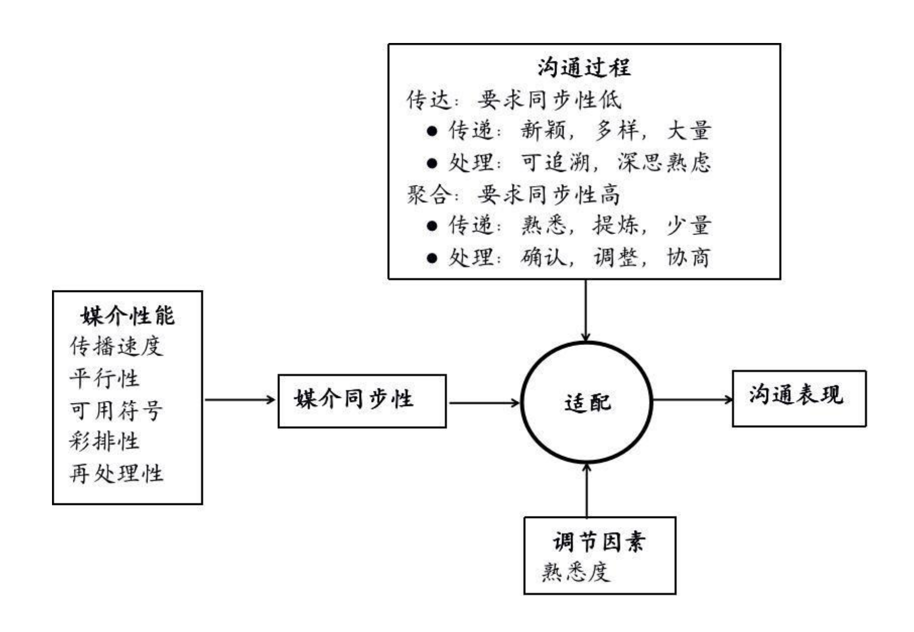


图 2 媒介同步理论（修改自 Dennis et al., 2008）

3.2 本研究采用MST作为基础理论的原因

首先，MST 将“面对面交谈”和其他数字媒介一起置于“同步性”这个维度上，而不是相互对立。传统数字媒介的研究大部分基于实验室研究，比较线上团队和线下团队沟通的不同(Raghuram et al., 2019)。然而，随着个人电脑互联向移动互联的转变，数字媒介沟通已经渗透到工作生活的各个方面(赵曙明 等, 2019)。在实践中，数字媒介沟通已经融入到工作中，甚至连虚拟与现实工作互动情境的界限都开始变得模糊。也就是说，即使是传统线下团队，

现在也会经常采用邮件、短信、视频等媒介沟通。当员工建言时，他们可以在面对面和其他数字媒介之中做出选择，也可以同时采用几种媒介。而 MST 恰好关注不同媒介的选择和组合，更适用于解释现实的建言行为。

此外，对比用各种任务表现来代表沟通结果，MST 精确定义了沟通表现：即沟通后双方是否达成共识，故尤其适合应用于建言采纳的研究。建言有明显区别于其他沟通的特点：建言是对现状的挑战。故双方很可能在某些观念上存在分歧、异议，而能否达成共识是建言采纳的基础。而 MST 不止解释信息本身是否充分传达，同时也能解释双方如何形成一致理解。因此，本研究应用 MST 为依据，探查建言者和接收者如何消除对“改变 vs. 保持现状”之间的异见，使建言更可能得以采纳。

3.3 本研究对数字媒介研究的理论贡献

尽管数字媒介这一领域在数智化时代背景下受到了很大重视，但其研究整体多基于严格控制的实验室研究，参与者互不相识，用短期实验任务表现来代表沟通结果，因此没有考虑到组织情景中多种因素——例如员工个体特征与人际关系、长期任务的具体进程——可能带来的复杂影响(Gilson et al., 2015; Raghuram et al., 2019)。例如，关于信号缺失是否有利于沟通，很可能取决于成员之间是否事先已经有了线下互动的基础(Mesmer-Magnus et al., 2011)。因此，数字媒介理论的实操价值还需要更多证据。

本研究响应号召(Gilson et al., 2015; Raghuram et al., 2019)，拓展性地用 MST 来解释建言这一具体的组织行为，并考虑到建言任务进程、员工个人特质以及人际关系对沟通任务的影响。以此，我们在现实组织的情景下考察数字媒介的性能，为数字媒介的实操应用提供更可信参考。本研究与之前研究的联系与区别如图 3 所示。

本研究不仅采用了 MST，还对这一理论的进一步发展完善做出以下贡献。

第一，目前 MST 理论中关于“何时同步性高/低的媒介更适合”的调节因素较少，且现有理论逻辑主要侧重于分析传达过程和趋合过程在客观层面上的相对重要性。本研究提出在选择媒介时，传达和趋合过程具有主观重要性。故建言者有可能选择与主观同步性需求所匹配的媒介(即冲动性人格的建言者会主观选择同步性高媒介)，即使客观上这一选择并不明智(理论建构部分)。

第二，本研究探究 MST 预测力的边界条件，即何时同步性与情景匹配不能预测沟通结果。即当接收者有强烈自我提升动机、非常抗拒建言时，无论媒介同步性高低，对建言采纳都无显著影响。

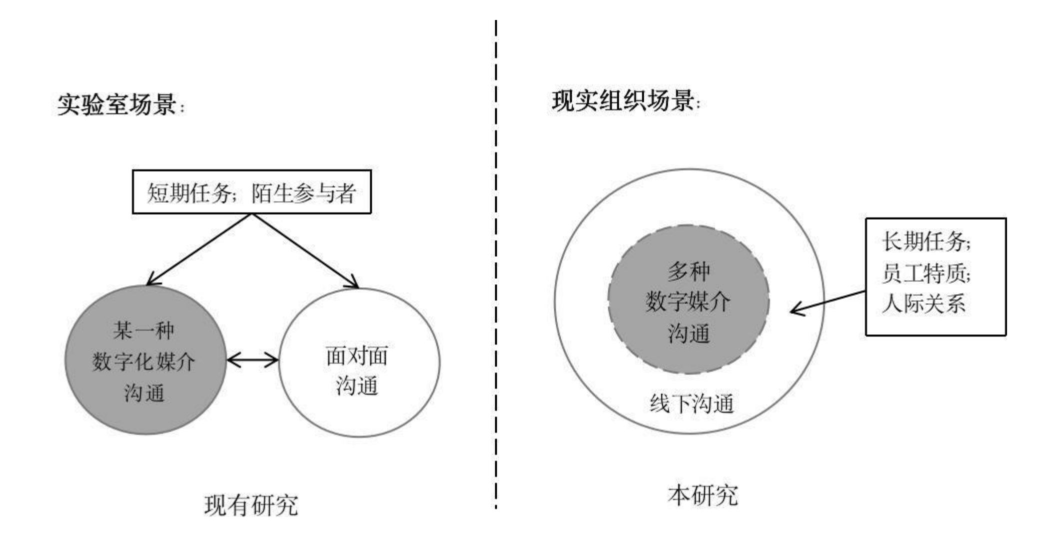
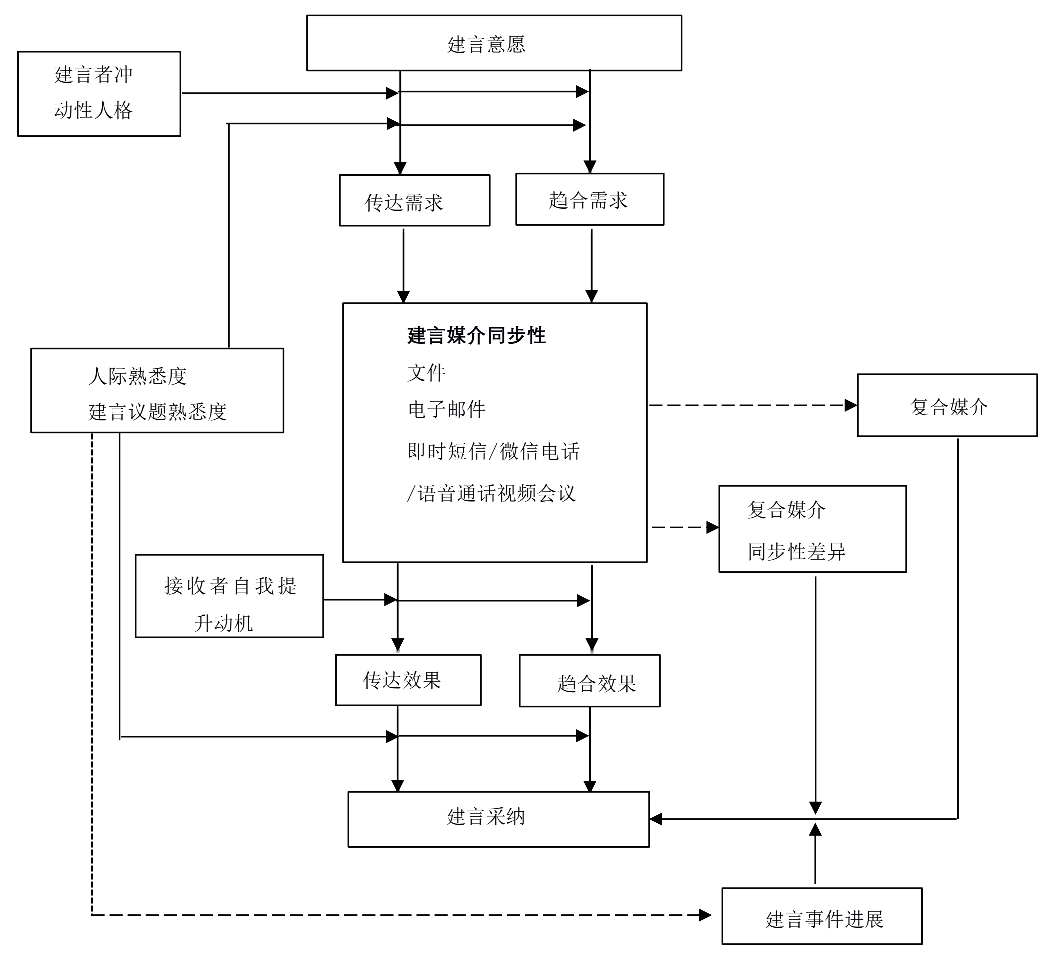


图 3 本研究与现有数字媒介研究的对比

4 研究构想

建言对企业的重要性日渐凸显。而在数智时代下，建言媒介的选择变多，且可能对建言过程产生重大影响。本研究以媒介同步性理论(MST)为理论基础，力图结合静态和动态视角(Dyck & Starke, 1999)，系统性展现建言媒介的选择、对建言采纳的影响、中介机制及其边界条件，进而为企业理解和管理数智时代下的建言行为提供可靠的理论支持。具体而言，本研究首先探究建言者在面对面交流和不同数字媒介中如何选择建言媒介；其次，考察建言媒介对建言采纳的影响，深入研究建言过程中的传达和趋合的中介机制以及其边界条件；再次，将静态和动态视角相结合，揭示了建言可能需要经过多次提出才被最终采纳的情况，并探索其中涉及的多次建言媒介选择及其结果；最后，将媒介同步性理论应用于现实组织情境中，验证其有效性并扩展其边界条件。本研究的理论研究模型如图 4 所示。



注：

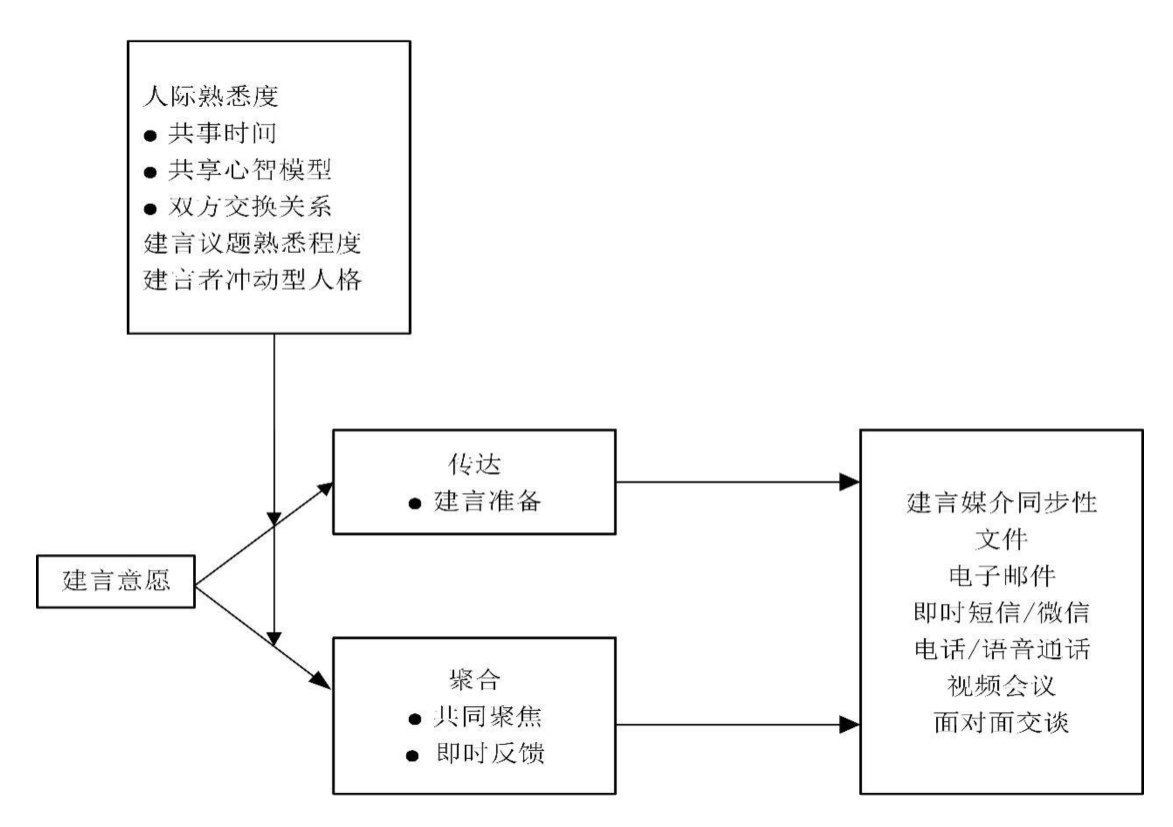
1、依据 MST(Dennis et al., 2008)，媒介同步性从上到下依次增加；

2、 ----▶ ：单次建言到建言长期过程的加总转化。

图 4 本研究理论模型

4.1 研究内容 1：建言者如何选择建言媒介

研究内容 1 的主要研究问题是建言者有了建言意愿时，会更倾向于通过哪种媒介来提出建言，并考察这一过程中团队、个体、成对关系和事件层次的调节变量。研究模型如图 5 所示。



注：依据MST（Dennis et al., 2008)，媒介同步性从上到下依次增加

图 5 研究内容1理论模型

首先，MST (Dennis et al., 2008)通过五个媒介性能来判断媒介同步性，即：媒介的传播速度越快(即时或延时)、平行性越低(是否允许同时与多人互动或关注多条信息)、可用符号越多(是否传达肢体动作、声音、文本、图表等多种符号)、彩排性越低(有充分时间准备)、再处理性越低(可反复再次处理信息)，则同步性越高。

根据这些标准，MST (Dennis et al., 2008)将常用媒介的同步性由低至高排列为：文档、电邮、即时短信、电话、视频会议、面对面交谈。本研究沿用此排序(研究内容2和3同理)。

其次，MST 将沟通分为两个基础过程：信息的传达(conveyance)与观点的趋合(convergence)。本研究将建言过程视为一项沟通任务并提出，建言这项特定的沟通任务也包含两个沟通基础过程：传达与趋合。

传达指大量、新颖信息的发出和接收过程。在传达中，建言者需要全面准备建言内容和表述方式。包括需要搜集尽可能多的相关信息并进行筛选，用来构建自己的建言想法并提供证据；同时，也需要考虑表述方式，斟酌字句，使自己的建言更容易受到注意，易于理解，听起来更有道理，从而更容易说服接收者。这些活动都需要消耗建言者大量的脑力资源和时间。因此，同步性低的媒介给予建言者更多的时间，从而更为适合传达过程的需求。

趋合指双方在独自对信息进行预处理后，就分歧进行探讨并达成一致理解的过程。在趋

合中，首先，建言者有共同关注需求，一方面希望确保接收者给予所谈事件足够注意力，而非心不在焉，甚至同时还与他人互动；另一方面，建言者需要确认双方的讨论是针对同一具体细节，以便能针对性地进行补充说明，而不是答非所问从而无法沟通。其次，建言者有即时反馈需求，希望在第一时间得知接收者的异议，及时做出反应，打消接收者的疑虑。因此，同步性高的媒介允许双方可以快速、高频率交流，且通过多种符号(肢体动作、表情、语气等)密切监视对方的情绪和反应，更满足建言者对共同聚焦和及时反馈的需求，因此更契合趋合过程。

命题 1a：传达过程需求促使建言者选择同步性低的媒介(文件、电子邮件、即时短信等)。

命题 1b：趋合过程需求促使建言者选择同步性高的媒介(面对面交谈、视频会议、语音通话等)。

此外，本研究进一步提出尽管建言有传达和趋合两个需求，但不同情境下这两个需求的相对重要性不同，因此建言者最终的媒介选择受到多种因素调节。MST (Dennis et al., 2008)指出传达和趋合的相对重要性的首要调节因素是"熟悉度"。当双方对彼此熟悉、对任务熟悉时，双方已经建立了许多共识，面对特定信息时，双方对该信息的理解能较容易地趋于一致，此时趋合的重要性变低，而传达该信息的重要性相对变高。因此，本研究提出当双方人际熟悉度高(共事时间长、共享心智模型高、双方交换关系较好)或对建言议题的熟悉度高(即该议题被长期关注、讨论)时，双方对建言行为和内容会感到更"熟悉"，因此更可能选择同步性低的媒介建言。

具体而言，在双方的共事时间较长的情况下，双方会更加熟悉彼此的表述方式、思维模式和沟通风格(Hadden et al., 2014)。因此，在传达信息时，双方更容易理解彼此的观点和想法，不需要花费太多时间来解释和理解，这使得趋合过程更为简洁和高效。共事时间的增加也促进了双方之间的信任建立(Talay & Akdeniz, 2014)。双方对彼此的能力和意图有了更深的了解，因此更倾向于相信对方的建言。在这种情况下，建言者不太需要花费额外的精力去说服对方接受自己的观点，而是更注重传达信息的准确性和有效性。

在共事时间较短的情况下，双方可能尚未完全理解彼此的表述方式和沟通风格。因此，在传递信息时，建言者可能需要更多的解释和澄清，以确保双方对信息的理解一致(Hadden et al., 2014)。共事时间较短的双方可能缺乏足够的信任基础，因此更需要通过趋合过程来建立信任。他们可能会更注重共同探讨和理解，以确保彼此对信息的理解是一致的，从而建立起信任和共同的目标(Dadzie et al., 2018)。总体而言，本研究认为共事时间长短会显著影响建言与传达/趋合过程的需求。在共事时间长的情况下，建言者更加注重传达过程的高效性和

准确性，而在共事时间短的情况下，建言者则更加注重趋合过程的反馈和理解。

命题 2a：建言与传达/趋合过程需求的关系会受到共事时长的调节作用：在共事时间较长的情况下，建言与传达过程需求的正向关系被加强，建言与趋合过程需求被减弱。反之，则建言与趋合过程需求被加强。

共享心智模型是指团队成员共享的、对团队情境中关键要素的、系统的理解和心理表征。共享心智模型的核心理念是建立团队成员对与任务情境有关知识的共同理解，是一种协同模式(Mohammed & Dumville, 2001)。当双方共享心智模型高时，双方会对建言内容有较为准确和一致的理解，建言者在传达信息时更容易被理解和接受。共享心智模型的存在使得双方对于建言内容的解释和预期更加一致，因此建言者在准备建言内容和表述方式时，可以更加专注于确保信息准确、易于理解，而不必过多考虑解释和澄清(Lim & Klein, 2006)。由于双方已经形成了共享心智模型，他们对于团队和任务的理解更为一致，因此在进行趋合过程时，双方可能不需要花费过多时间和精力来探讨和达成一致理解，更容易就信息进行达成共识，减少了趋合的必要性。

反之，当双方共享心智模型较低时，即双方对建言内容的理解较为分散或不一致时，建言与趋合过程的需求会相应发生变化。在缺乏共享心智模型的情况下，双方可能会对信息的理解存在较大的分歧，因此建言者需要花费更多的时间和精力进行趋合，确保双方达成一致理解(Toader et al., 2019)。这可能需要双方进行更多地讨论和解释，以解决彼此之间的认知差异，从而达成共识。由于双方对于建言内容的理解存在较大的分歧，建言者在传达信息时可能需要花费更多的精力来解释和澄清，以确保信息被正确理解(Toader & Kessler, 2018)。因此，建言者可能需要更多地考虑表述方式和沟通技巧，以减少自身和接受者之间的认知差异。

命题 2b：建言与传达/趋合过程需求的关系会受到共享心智模型的调节作用：在共享心智模型高的情况下，建言与传达过程需求的正向关系被加强，建言与趋合过程需求被减弱。反之，则建言与趋合过程需求被加强。

当双方交换关系良好时，即存在尊重、信任和互惠感的情况下，建言与传达过程的需求会加强，而建言与趋合过程的需求则会相应减弱。良好的交换关系意味着双方之间存在高度的信任和尊重，建言者更容易获得接收者的关注和支持(Sherony & Green, 2002)。因此，在传达信息时，建言者更有动力投入更多时间和精力来准备建言内容和表述方式，以确保信息易于理解、听起来更有道理，并能够更容易地说服接收者。因为双方交换关系良好，彼此之间存在高度的信任和共识，所以在进行趋合过程时，建言者可能不需要花费过多时间来探讨

和达成一致理解(Love & Forret, 2008)。双方更倾向于相信彼此的观点和意图，因此建言者在进行建言时不太需要花费额外的精力来解释和澄清，而是更注重于传达信息的准确性和有效性。

反之，当双方交换关系不佳时，双方的关系更多建立在经济交换之上，而非建立在信任和互惠基础上，在这种情况下，建言与趋合过程的需求会相应增强。由于双方之间缺乏信任和共识，建言者可能需要花费更多的时间和精力来进行趋合，确保双方达成一致理解(Kim et al., 2010)。在这种情况下，建言者可能需要更多地讨论和解释，以解决成员之间的认知差异，从而达成共识。由于双方之间缺乏信任和支持，接收者可能不太愿意倾听和理解建言者的观点(Lau & Cobb, 2010)。因此，建言者在传达信息时可能需要花费更多的精力来解释和澄清，以确保信息被正确理解。这可能会导致建言者更注重于表述方式和沟通技巧，而不是信息本身的准确性和有效性。

命题 2c：建言与传达/趋合过程需求的关系会受到双方交换关系的调节作用：在双方交换关系好的情况下，建言与传达过程需求的正向关系被加强，建言与趋合过程需求被减弱。反之，则建言与趋合过程需求被加强。

对建言议题的熟悉度程度代表了双方对于讨论的主题或任务了解和共识的程度，由于双方对建言议题较为熟悉，他们更容易理解和接受彼此的观点和信息。因此，在传达过程中，建言者会更加注重准备建言内容和表述方式，以确保信息易于理解、听起来更有道理，并能够更容易说服接收者。他们可能会更加努力地搜集相关信息并提供证据，以支持自己的建言，并且会更加谨慎地斟酌字句，使自己的建言更加吸引人和具有说服力。由于双方已经对建言议题有较为深入的了解，他们在进行讨论时可能不需要花费过多时间来达成一致理解，减少了在趋合过程中进行讨论和探讨的必要性。

反之，当对建言议题的熟悉度较低时，即双方对于讨论的主题或任务缺乏深入的了解和共识时，他们可能需要花费更多时间来共同探讨、理解和解释信息，以达成一致理解。在这种情况下，建言者可能需要更多地讨论和解释，以确保双方对于建言议题有足够的理解和共识。由于双方对建言议题较为陌生，他们在趋合过程中可能需要花费更多时间来解释和澄清信息，以确保信息被正确理解。因此，在这种情况下，建言者可能更加关注于信息能够被准确和有效的理解，而不太注重于表述方式的吸引力和说服力。

命题 2d：建言与传达/趋合过程需求的关系会受到建言议题熟悉度的调节作用：在对建言议题的熟悉度高的情况下，建言与传达过程需求的正向关系被加强，建言与趋合过程需求被减弱。反之，则建言与趋合过程需求被加强。

最后，本研究扩充 MST (Dennis et al., 2008)，提出建言者的媒介选择不仅取决于客观上传达和趋合的相对重要性，也可能取决于主观上它们的相对重要性。本研究提出，建言者的冲动性人格(Reynolds et al., 2006)，会降低建言者对于传达(精心准备)的主观需求，但增加其对趋合(确保共同聚焦和得到及时反馈)的重视度，因此更倾向选择同步性高的媒介建言。冲动性人格的个体更倾向于在信息充分加工前做出快速、无计划的反应，并较少考虑行为的长期后果(MacKillop et al., 2016)。低冲动性人格的建言者更倾向于慎重考虑自己的言论和行为，而不会轻易做出快速、无计划的反应。因此，他们在传达信息时会更加注重准备建言内容和表述方式，以确保信息易于理解、听起来更有道理，能够更容易说服接收者。他们可能会更加谨慎地斟酌字句，确保自己的建言能够引起接收者的注意和共鸣。由于建言者倾向于在信息充分加工后做出反应，并考虑行为的长期后果(Miao et al., 2020)。他们更注重于自己的建言在传达过程中能够准确、清晰地表达，以及能够引起接收者的理解和认同。

反之，当建言者的冲动性人格较高时，他们更倾向于快速做出反应，而不太考虑信息是否能够得到充分加工或行为的长期后果(Dickman, 1990)。这种行为模式可能导致建言者在传达建言时忽视其准确性和清晰度，从而影响接收者的理解和认同。相反，他们可能更注重于表达自己的观点和情感。因此，在进行建言时，建言者可能想与接受者进行更多地互动和反馈，确保双方能够快速达成一致理解，而不是花费过多时间和精力来进行传达，确保接受者能够准确理解自身的意图。

命题 2e：建言与传达/趋合过程需求的关系会受到建言者冲动性人格的调节作用：在建言者冲动型人格低的情况下，建言与传达过程需求的正向关系被加强，建言与趋合过程需求被减弱。反之，则建言与趋合过程需求被加强。

根据上文的论述，建言过程涉及传达和趋合两个重要需求，而媒介的选择在这一过程中发挥着关键作用。当双方人际熟悉度高、对建言议题的熟悉度高以及建言者冲动性人格较低时，这些因素会加强传达过程的需求。具体而言，人际熟悉度更高或对建言议题熟悉的双方更容易在趋合过程中建立共识，而冲动性人格较低的建言者更倾向于精心准备和斟酌建言内容，这加强了对传达过程的需求。由于传达过程的需求得到加强，建言者更倾向于选择同步性低的媒介，例如文件、电子邮件或即时短信。这些媒介给予了建言者更多的时间和空间来准备、斟酌和传达信息，从而更好地满足了建言过程中的传达需求。

相反，当双方人际熟悉度低、对建言议题的熟悉度低、以及建言者冲动性人格较高时，这些因素会加强趋合过程的需求。由于双方的人际熟悉度低或对建言议题的熟悉度低，建言者更需要通过即时反馈来确认接收者的理解和态度，以便双方更容易达成共识。而冲动性人

格较高的建言者更倾向于能够直接获得到他人的反馈，并迅速做出相应调整，从而达到更好的建言效果。当趋合过程的需求得到加强时，建言者更倾向于选择同步性高的媒介，例如面对面交谈、视频会议或电话/语音通话。这些媒介提供了更即时的互动和反馈机会，有助于建言者更快地了解接收者的反应和态度，从而更有效地促进双方的共同理解和达成一致。

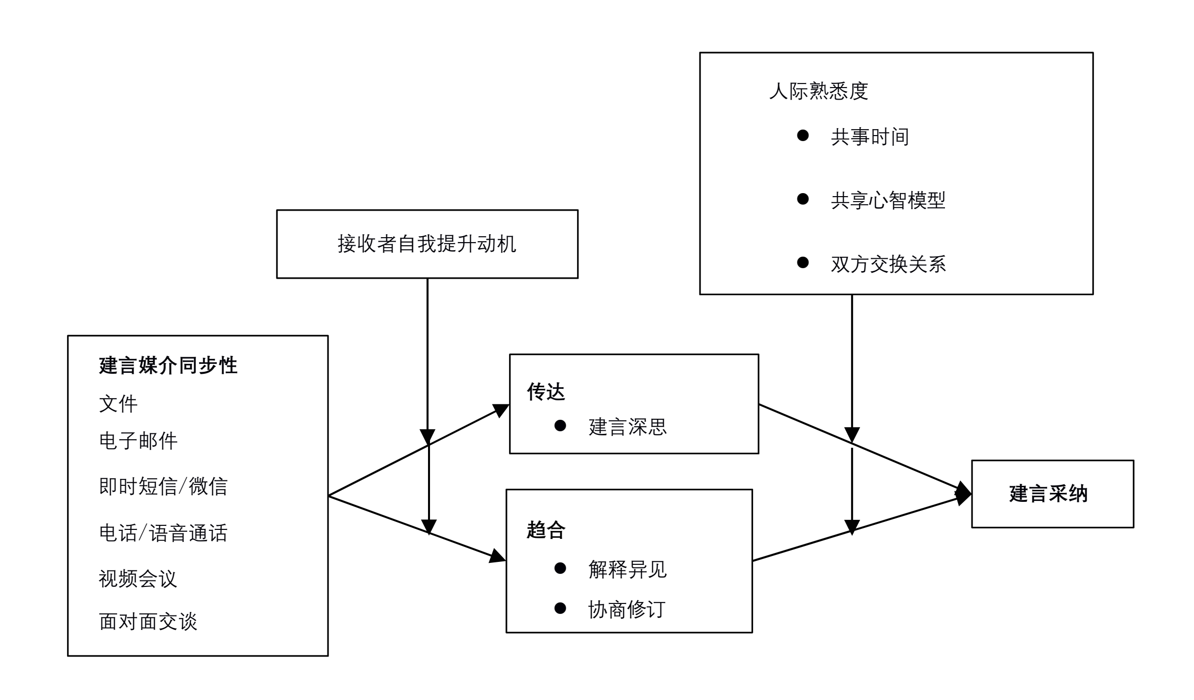
命题 3：建言与媒介选择有被调节的间接关系：当双方人际熟悉度高(共事时间长、共享心智模型高、双方交换关系较好)、对建言议题的熟悉度高、建言者冲动性人格较低，由被加强的传达过程需求中介，建言者更倾向选择同步性低的媒介(文件、邮件、即时短信等)；反之，则由被加强的趋合过程需求中介，建言者更倾向选择同步性高的媒介(面对面交谈、视频会议、电话/语音通话等)。

4.2 研究内容 2：建言媒介如何影响建言采纳？

研究内容 2 的主要研究问题是建言媒介是否会影响建言接收者对建言的采纳，并考察这一过程中团队、个体、成对关系和事件层次的调节变量。研究模型如图 6 所示。

如研究内容 1 中所述，根据 MST (Dennis et al., 2008)，建言这项特定的沟通任务包含传达与趋合这两个沟通基础过程。而子研究二重点考察这两个过程对于接收者的影响。

在传达过程中，接收者需要对建言内容进行全盘理解，深思熟虑，衡量建言是否合理可行。然而，建言是有一定挑战性的，会让接收者感到地位、能力、面子等被威胁，不自觉地采取逃避策略，故建言采纳通常要求接收者消耗认知资源或时间来控制自己的情绪，管理自己的逃避倾向(例如, Burris, 2012; Fast et al., 2014)。因此，同步性低的媒介给予接收者更多的时间，允许他们挑选合适的时机多次重读建言信息，使得他们可以仔细充分地消化吸收建言内容，克服自己“被威胁”的不适，理解到建言的好处，从而更可能采纳建言。



注：依据MST(Dennis et al., 2008)，媒介同步性从上到下依次增加

图 6 研究内容2理论模型

在趋合过程中，接收者和建言者就自己对建言有异议的地方进行解释和协商。第一，接收者对建言提出自己的异议和疑虑，希望建言者能补充信息进一步说明，证明建言合理可行。第二，即使建言确有缺陷，双方也可以对建言本身进行修订协商，制定出更可行的建言。由于有接收者的共同参与，建言被采纳的可能性进一步增加。此时，同步性高的媒介允许接收者在短时间内不断追问直至完全打消疑虑，也方便双方协商修订出更好的建言内容，因此更有利于建言采纳。

命题 4a：建言媒介的同步性负向影响传达效果(建言深思)，从而负向影响建言采纳。

命题 4b：建言媒介的同步性正向影响趋合效果(解释异见、协商修订)，从而正向影响建言采纳。

此外，本研究进一步考察媒介同步性和建言采纳关系中的调节因素。如研究内容 1 所讨论，根据 MST (Dennis et al., 2008)，当双方人际熟悉度高(共事时间长、共享心智模型高、双方交换关系好)或建言事件熟悉(该议题被长期关注、讨论)时，双方对情景、建言内容的理解趋于一致，趋合的重要性变低，传达的重要性变高，因此同步性较低的媒介更能促进建言采纳。

具体而言，当双方的人际熟悉度高时，双方已经在共事过程中建立了更加默契的沟通和协作机制，他们不需要过多地讨论和解释就能够达成共识或者快速解决潜在的异议。高的共

享心智模型使得双方已经建立了一种深度的互动模式，使得他们能够更快地就信息进行共识，进而降低了趋合过程的必要性(Mohammed & Dumville, 2001)。良好的交换关系让双方建立了更加稳固的工作关系和信任基础，减少了对建言内容修订和协商的可能性，让双方更容易达成共识(Sherony & Green, 2002)。在这种情境下，趋合过程对建言采纳的重要性降低。而传达过程让接收者有更多的时间和机会来全面理解和思考建言内容。通过反复重读、思考和探讨建言的细节和意义，从而更深入地理解建言的背后含义和逻辑。这种全面理解有助于接收者认同建言的价值和合理性，增强他们对建言的接受程度，进而更可能采纳建言。

当双方对建言议题熟悉时，由于建言事件已经被长期关注和讨论，双方对于相关议题已经有了较深入的理解和熟悉度。因此，在趋合过程中，双方之间可能并不需要进行过多的解释和协商，因为他们已经对建言内容有了相对一致的认知。相比之下，在传达过程中，接收者有更多的时间和机会来全面理解和思考建言内容，反复阅读和消化信息，从而更可能理解建言的好处，增加采纳的可能性。此外，在双方对建言事件熟悉的情况下，双方更加倾向于追求建言内容的实质性，而非在趋合过程中的重复讨论。因此，传达过程对于澄清建言内容的重要性变得更加突出。接收者可能更加关注建言的细节和实际效果，并希望通过传达过程来获取更多的信息和解释，以便做出更为准确的判断，进而增加建言采纳的可能性。

命题 4c：调节因素影响传达/趋合效果与建言采纳的关系：当人际熟悉度高、建言议题熟悉度高时，传达效果对建言采纳的正向影响大于趋合效果对建言采纳的正向影响。

当双方的人际熟悉度低时，双方可能缺乏对彼此的深入了解和信任，因此在对情景和建言内容的理解方面可能存在较大的差异(Toader et al., 2019)。在这种情况下，因为双方之间的交流可能会受到心智模型的差异和交换关系的影响，传达过程难以消除双方理解上的分歧，导致传达过程的效果有限。相比之下，趋合过程可以为双方提供更多的机会和平台，以促进更深入的交流和协商，有助于解决彼此之间的理解差异，从而增加建言被采纳的可能性。由于共享心智模型低，双方可能对于建言内容的意义和逻辑理解不同(Toader & Kessler, 2018)。在传达过程中，这种差异可能会导致信息传递的不完整或误解，从而影响建言的接受程度。而在趋合过程中，双方可以共同探讨建言的细节和意义，不断澄清和解释彼此的观点，从而增强了彼此的理解和共识，提高了建言被采纳的可能性。由于双方交换关系差，传达过程中可能存在沟通障碍，导致信息传递不畅或被误解。在这种情况下，趋合过程可以为双方提供更多的交流和解释机会，有助于消除沟通障碍，从而增加建言被采纳的可能性。因此，当双方人际熟悉度低时，趋合过程对建言的采纳变得更为重要。趋合过程提供了更多的机会和平台，促进了双方之间的交流和协商，有助于解决由于人际熟悉度低带来的理解差异和沟通障

碍，从而提高了建言被采纳的可能性。相比之下，传达过程在这种情况下可能不够有效，因为双方之间可能存在较大的理解差异和沟通障碍。

当双方对建言事件不熟悉(该议题很少得到关注、讨论)时，由于建言议题很少得到关注和讨论，双方可能对于相关情景和议题缺乏深入的了解和熟悉度。因此，在建言过程中，双方可能需要更多地解释和讨论，以便彼此理解建言内容的意图和背景。趋合过程为接收者提供了更多的机会来全面理解和思考建言内容，从而增加了建言被采纳的可能性。由于双方对于建言内容的理解可能存在较大的差异，双方需要花更多的时间和精力来协商和解释彼此的观点。通过趋合过程，双方有机会澄清意见不同之处，共同努力达成更一致的理解，从而增加建言被采纳的可能性。此外，建言议题熟悉度低可能导致双方对建言内容的理解差异较大，双方可能更加关注建言内容的理解和意义。趋合过程可以为双方提供更多的机会和平台，以促进更深入地交流和协商，有助于解决彼此之间的理解差异，从而提高了建言被采纳的可能性。因此，当建言议题熟悉度低时，趋合过程对建言的采纳变得更为重要。趋合过程提供了更多的机会和平台，促进了双方之间的交流和协商，有助于解决理解差异和增加建言的可信度，从而提高了建言被采纳的可能性。

命题 4d：调节因素影响传达/趋合效果与建言采纳的关系：当人际熟悉度低、建言议题熟悉度低时，趋合效果对建言采纳的正向影响大于传达效果对建言采纳的正向影响。

本研究进一步提出，根据人际熟悉度和对建言议题的熟悉程度，选择合适的媒介可以最大限度地促进建言采纳。同步性低的媒介相较于同步性高的媒介具有更强的传达效果，因此在双方人际熟悉度高、对建言议题熟悉时采用同步性低的媒介更容易促进建言采纳。而同步性高的媒介相较于同步性低的媒介具有更强的趋合效果，因此在双方人际熟悉度低、对建言议题不熟悉时采用同步性高的媒介更容易促进建言采纳。

命题 4e：建言媒介与建言采纳有被调节的间接关系：当人际熟悉度高、建言议题熟悉度高时，由被加强的传达过程中介，同步性低的媒介(即文件、邮件、即时短信等)增加建言采纳；反之，则由被加强的趋合过程中介，同步性高的媒介(即面对面交谈、视频会议、电话/语音通话等)增加建言采纳。

最后，本研究进一步探查 MST (Dennis et al., 2008)预测力的边界，提出媒介同步性对沟通过程的影响会被接收者的个人特质所抑制。具体来说，当接收者有很强的自我提升动机(self-enhancement motive; John & Robins, 1994)时，他们更抗拒负面评价，更可能对建言采取逃避策略。这种逃避策略造成两个后果。第一，即便媒介具有低同步性，给予接收者充足的时间，他们也可能直接把这些文件、电邮、即时短信扔到一边，而不是仔细阅读、认真思考。

因此，同步性低的媒介对于传达过程的益处被减弱。第二，即便媒介具有高同步性，允许接收者不断追问，但他们很可能逃避深入讨论，不给建言者进一步解释的机会。因此，同步性高的媒介对于趋合过程的益处被减弱。最终，无论媒介的同步性高低，对沟通过程和最终建言采纳的影响都会被抑制。

命题 4f：接收者的自我提升动机调节建言媒介的同步性与传达/趋合过程的关系：当自我提升倾向强时，同步性与传达过程的负向关系增强，同步性与趋合过程的正向关系减弱。

命题 4g：接收者的自我提升动机调节建言媒介与建言采纳的间接关系：当自我提升倾向较强时，由被减弱的传达/趋合过程中介，媒介同步性与建言采纳关系减弱。

4.3 研究内容 3：建言媒介如何影响建言采纳？

子研究三考察相对单一媒介，复合媒介(在一个建言事件中连续地使用多种媒介)是否更有利于建言采纳，并探究复合媒介发挥其效益的边界条件。研究模型如图 7 所示。

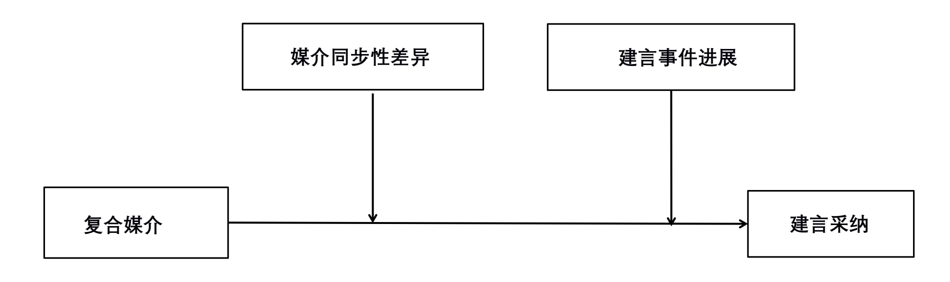


图 7 研究内容3理论模型

现有研究大部分将建言视为一次性行为，但在现实中，建言常常是一个长期事件：即使在被拒绝以后，建言者甚至是其他同事，也可以在其他场合和时间继续支持推荐同一建言(Satterstrom et al., 2021)。本研究将采用这种将建言视为长期事件的新视角，提出同一建言是可以在不同时间由不同成员、运用不同媒介被反复提起，直至建言被采纳或被彻底放弃。

首先，本研究提出: 相较于通过特定的单一媒介，通过复合媒介——即在同一建言事件中连续使用多种不同媒介——能够显著提高建言的采纳率。根据媒介同步性理论（MST，Dennis et al., 2008），高同步性和低同步性媒介在传达和趋合过程中各具优势。单一媒介往往只能满足传达或趋合的某一项需求，而复合媒介则能够更有效地结合两者，实现这两个过程的目标。因此，如果建言者首先通过低同步性的媒介(如文件、邮件、短信等)详细记录并打磨建言内容，为接收者提供充足时间进行理解和反思，再通过高同步性媒介(如面对面交流、视频会议或电话)对有异议的部分进一步解释与协商，则建言的采纳概率将大大增加。此外，建言采纳是一个动态的团队合作过程，复合媒介在其中能够发挥更显著的作用。初始

建言者可以通过建言平台留下文本信息，即便其因角色变动而离开团队，后续建言者仍可在这一基础上利用其他媒介不断完善和补充建言内容，通过高同步性媒介(视频会议)与团队和决策者进行更深入的互动沟通。这种复合媒介的使用不仅延续了建言的有效性，也在团队层面实现了多方协作，推动建言在动态、长期的集体过程中被采纳。

命题 5a：相对于运用单一建言媒介，运用复合媒介更有利于同时取得良好的传达效果和趋合效果，从而更有利于建言采纳。

其次，本研究进一步探究复合媒介效益的边界条件。复合媒介相较于单一媒介的优势在于其能够通过高低同步性媒介的结合实现传达与趋合的有效协同，因此，复合媒介的效益取决于所采用媒介在同步性上的显著差异，以便在传达和趋合过程中相互补充。若仅采用同步性相似的多种媒介，如低同步性媒介(文件、邮件、短信)或高同步性媒介(面对面交流、视频会议、语音通话)时，则复合媒介在建言采纳中的优势不明显，难以兼顾信息的完整传达与团队实时互动的需求。

在建言采纳这一长期且协作密切的团队互动过程中，高低同步性媒介间的差距越大，复合媒介的效果越显著，有助于建言在团队合作中持续改进并最终被采纳。低同步性媒介允许建言内容经过反复打磨和记录，为团队成员提供清晰的参考点，使内容在时间上得以延续，而高同步性媒介则为团队成员提供即刻互动的平台，使他们可以在交流中实时消除疑虑、整合不同观点。这种在媒介同步性差距上的优势结合使团队成员得以通过不同媒介的循环利用不断优化建言内容，从而加深各方对建言的理解和支持，显著提高了建言被采纳的可能性。

命题 5b：当运用的复合媒介之间的同步性差异更大时，建言更容易被采纳。

最后，在运用复合媒介时，单独媒介的运用时机要契合当前建言事件的进展，才更有利于建言采纳。具体而言，在第一次建言时，建言者需要考虑大量初始信息来全盘构建建言内容和表述方式；而对于接收者来说，建言事件常常是出乎意料的(例如, Huang et al., 2018)，他们也需要较多时间来消化这些信息，以及克服自己初始的逃避性反应。此时，建言的主要任务是传达，同步性低的媒介会更契合。在随后的建言中期阶段，建言者需要确认接收者对哪些信息存在异议，并针对异议进行解释和协商，此时建言的主要任务是趋合，故同步性高的媒介会更契合。在建言后期阶段，建言的主要任务再次变为传达新信息。即在建言在被数次拒绝或搁置后，随着形势变化，建言者或其同事也可能会不断搜寻和提供新的证据，提醒和劝说接收者重新考虑建言。此时，双方对建言情境已经足够熟悉，对提供的新信息的理解也趋于一致。因此，趋合的重要性降低，而传达这些信息本身的重要性变高。所以，同步性低的媒介更契合。

命题 5c：当复合媒介的同步性变化与建言事件进展更契合时——即第一次运用同步性低的媒介，中期运用同步性高的媒介，后期运用同步性低的媒介，则建言更易被采纳。

5 理论建构与创新

建言行为对组织及时发现问题、不断革新与保持可持续发展至关重要，在近二十年内一直受到中外研究者的大量关注。虽然现有研究已经积累了不少有关建言行为的研究及重要发现，但建言媒介却缺少应得的关注。事实上，随着数智化时代的发展，沟通媒介发生了重大变革，也很可能对建言这种特定沟通形式产生深远的影响。因此，本研究关注建言媒介这一重要但目前被忽视的研究领域，系统性考察建言媒介的选择及其对建言采纳的影响，力图精确刻画现实中的建言行为，也为管理者的策略制定提供更完善的理论依据。具体而言，本研究的理论创新主要体现在以下三方面：

第一，本研究将媒介同步性理论与建言发生过程相结合，将媒介选择过程纳入建言发生研究中，构建了建言意愿对建言媒介选择的理论框架。媒介选择的核心观点认为个体会将媒介特征与任务目标相匹配，在权衡成本与收益后进行媒介选择(George et al., 2013)。本研究通过引入媒介同步性理论，将媒介的传达速度、平行性、可用符号等因素纳入考量，通过同步性衡量建言媒介特征。研究进一步将建言任务划分为传达和趋合两个基本过程，提出在传达需求高时，低同步性媒介的收益大于成本；在趋合需求高时，高同步性媒介的收益更为显著。同时，研究从情境因素和个体特质出发，提出了客观因素(如双方人际熟悉度和对议题的熟悉程度)和个体特质(如建言者的冲动性人格)会从理性和非理性角度影响传达和趋合需求对建言者的相对重要性，进而影响建言者对建言媒介的选择。通过构建这一理论框架，本研究揭示了建言者为何倾向于选择特定媒介进行建言，为理解建言媒介选择背后的心理机制提供了新的视角，有助于研究者深入探究建言者在选择媒介时的偏好与动机。此外，本研究指出，员工的“说与不说”以及“如何说”均是经过对成本与收益的权衡后做出的决策。建言者的媒介选择行为是其在特定组织和任务情境下，对媒介特征(是否需要以及何种程度的需要)进行综合评估后的结果，这为后续研究建言发生提供了新的理论基础和研究方向。

第二，本研究以建言过程中的传达过程和趋合过程为切入点，揭示了建言媒介选择和主客观因素对建言采纳的影响。现有关于建言采纳的研究，主要聚焦于传统工作情境，大多采用说服理论探讨建言采纳的影响因素，如促进型建言比抑制型建言更能促进建言采纳(李斌等, 2023)，更有礼貌的和更详尽的建言能促进领导者纳谏(Lam et al., 2018; Xu et al., 2020)。但说服理论无法解释使用不同的数字媒介建言会对建言采纳产生何种影响。本研究通过媒介

同步性理论提出，建言媒介对建言采纳的影响由传达和趋合过程所介导。在传达过程中，低同步性媒介为接收者提供充裕时间以消化建言内容，减轻不安感，增加采纳可能性；在趋合过程中，高同步性媒介促进深入交流与协商，进一步提升建言采纳概率。此外，建言过程具有复杂性和情境适应性，建言媒介选择对采纳效果会受到主客观因素影响。在客观因素上，双方对彼此或建言事件的熟悉度会影响传达与趋合过程的重要性，不同情境下选择相应媒介更有助于建言采纳。在主观因素上，个体强烈的自我提升动机会通过逃避策略抑制传达和趋合过程的益处，从而影响建言采纳。本研究明晰了接受者为何采纳不同媒介建言以及员工如何选取建言媒介才能让接受者更好采纳的相关机制，以更加全面和系统的视角探讨了建言媒介、建言者和接受者的共同作用对建言采纳的影响，响应了Lam等(2018)提出的探讨不同数字媒介与情境因素匹配对建言效果及建言采纳影响的号召，为有效提升建言采纳提供了相关的策略指导。

第三．本研究以动态的视角将建言视为长期事件，探讨了建言事件在不同时间、不同成员、不同媒介下的反复提起对建言采纳的影响。本研究首先提出复合媒介比单一媒介更有利于建言采纳的理论观点，强调了同步性低和高媒介在传达和趋合过程中的优劣，并指出多种媒介的综合运用能更好地满足建言过程中的传达和趋合需求。其次，本研究通过探究复合媒介效益的边界条件，深入挖掘了同步性差异和运用时机对建言采纳的影响。具体而言，本研究发现复合媒介的优势在于其所采用的各种媒介之间同步性的显著差异，这使得建言者能够更灵活地运用不同媒介的特点，从而更好地满足建言的传达和趋合需求。最后，本研究认为复合媒介的优势并非固定不变，而是在媒介同步性及其运用时机与建言事件进展的契合程度之间存在着边界条件。例如，在建言的初期阶段，使用同步性较低的媒介能够为接收者提供更多的时间和空间来消化建言内容，而在建言的中期阶段，随着双方对建言情境的熟悉程度提高，使用同步性较高的媒介则更有利于促进建言的趋合和进一步协商。因此，对于建言者而言，选择合适的媒介以及掌握其运用时机对建言采纳至关重要。本研究构建了关于建言长期事件中媒介选择的理论模型，将建言者的媒介选择过程从单一的、快速的决策事件扩展为复杂的、动态的多阶段决策过程，为建言领域带来了全新的视角和理论框架，为优化建言活动和提高建言采纳率提供了重要的理论指导。

从实践上，本研究将为组织科学配置建言媒介、引导成员合理高效地使用数字媒介建言、帮助管理者识别并回应员工建言需求提供了系统性指导，对于优化组织内的建言活动与提升建言采纳率具有重要的启示意义。

首先，通过识别员工在不同建言目标下对不同建言媒介的需求程度，本研究将为组织内

部建言媒介设计提供理论框架指导。组织应根据员工的建言目标区分媒介需求，对于强调信息传达的建言，提供低同步性媒介(如电子邮件或内部留言板)，以便员工有充分时间整理和完善建言。而对于需要互动和反馈的建言，组织应提供高同步性媒介(如视频会议或即时通讯工具)，以便双方进行及时沟通和讨论。组织应积极主动地提供有效且恰当的建言渠道，以满足员工在客观情境因素和个体特质影响下对建言媒介的需求，从而确保建言过程的顺利进行。

其次，本研究揭示了不同建言媒介特征在不同时间、情境和主体下对建言采纳的差异性影响，从而为员工在恰当的时间、地点、选择适合的建言媒介向合适的对象传达有效建言提供了重要启示。组织应开展培训帮助员工理解各建言媒介的优势与局限，引导员工根据建言内容和目标受众合理选择媒介，并建立反馈机制以动态调整建言策略。

最后，本研究从媒介动态选择的视角出发，阐明了建言作为一种过程行为，具有纵向的连续性。建言具有时间和逻辑上的连续性，员工在建言过程中会根据情境变化动态调整其所使用的建言媒介。管理者应建立动态反馈机制，以支持员工在不同建言阶段灵活调整媒介选择，例如构建一个数字化建言平台，该平台涵盖初步想法提交、反馈收集、内容完善及最终讨论等模块，从而促进员工在各个阶段有效地提交和优化建言。此外，组织应当定期培训员工关于媒介选择的策略，鼓励团队成员在建言过程中相互支持与协作，确保信息整合和反馈循环的顺畅进行，从而提高建言的有效性和采纳率。

参考文献

储小平, 钟雨文. (2015). 个人-组织匹配视角下的变革型领导与员工建言行为研究. *南方经济, 33*(4), 61–75.

段锦云, 凌斌. (2011). 中国背景下员工建言行为结构及中庸思维对其的影响. *心理学报, 43*(10), 1185–1197.

段锦云, 施嘉逸, 凌斌. (2017). 高承诺组织与员工建言: 双过程模型检验. *心理学报, 49*(4), 539–553.

符纯洁, 张倩, 蒋建武, 李锐, 王玮. (2023). 建言导向人力资源实践促进员工持续建言行为的动态作用机制. *心理科学进展, 31*(10), 1800–1813.

李斌, 张凯迪, 陈汉聪, 李方君, 李爱梅. (2023). 建言类型对领导者建言采纳的影响: 面子与幽默的作用. *心理科学, 46*(1), 145–153.

李方君, 王舒曼, 李爱梅, 李斌. (2019). 群体信息加工视角下团队建言有效性及作用机制: 建言数量与质量的影响. *心理科学进展, 27*(6), 965–974.

毛江华, 陈熔芯. (2023). 组织中的虚拟情绪表达研究述评与展望. *外国经济与管理, 45*(5):117–133.

毛江华, 陈文文, 金灿. (2024). 虚拟沟通如何影响上下级权力配置?基于身份自构和互构的视角. *心理科学进展* , *32*(9), 1430–1449.

王尧, 罗文豪, 候亮. (2022). 逆境中何以建言? 成就目标视角下员工建言韧性的形成机制与作用效果. *心理科学进展, 30*(11), 2395–2404.

王永跃, 段锦云. (2015). 政治技能如何影响员工建言: 关系及绩效的作用. *管理世界, 31*(3), 102–112.

王永跃, 张玲, 张书元. (2017). 德行领导, 关系与创造力: 权力距离的调节作用. *应用心理学, 24*(1), 80–88.

魏昕，张志学. (2014). 上级何时采纳促进性或抑制性进言?——上级地位和下属专业度的影响. *管理世界*(1), 132–143.

许黎明, 赵曙明, 张敏. (2018). 二元工作激情中介作用下的辱虐管理对员工建言行为影响研究. *管理学报, 15*(10), 988–996.

于静静，赵曙明. (2013). 员工建言行为研究前沿探析与未来展望. *外国经济与管理, 35*(5), 23–30.

赵曙明，张敏，赵宜萱. (2019). 人力资源管理百年：演变与发展. *外国经济与管理, 41*(12), 50–73.

周浩，盛欣怡，覃春华. (2022). 有话好好说:建言者情绪,建言类型对上级采纳建言的影响及其内在机制. *管理评论, 34*(10):170–179.

Abelsen, S. N., Vatne, S. H., Mikalef, P., & Choudrie, J. (2021). Digital working during the COVID-19 pandemic: how task – technology fit improves work performance and lessens feelings of loneliness. *Information Technology & People, 36*(5), 2063–2087.

Ashford, S. J., Sutcliffe, K. M. & Christianson, M. K. (2009). "Speaking up and speaking out: The leadership dynamics of voice in organizations." In J. Greenberg and M. S. Edwards (eds.), Voice and silence in organizations (pp.1–17). Bingley, UK: Emerald.

Bain, K., Kreps, T. A., Meikle, N. L., & Tenney, E. R. (2021). Amplifying voice in organizations. *Academy of Management Journal, 64*(4), 1288–1312.

Bindl, U. K., Parker, S. K., Totterdell, P., & Hagger-Johnson, G. (2012). Fuel of the self-starter: how mood relates to proactive goal regulation. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 134–150.

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., . . . Kirkman, B. L. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology, 37*(4), 300–315.

Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal, 55*(4), 851–875.

Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912–922.

Chidiac, D., & Bowden, J. (2023). When media matters: The role of media richness and naturalness on purchase intentions within influencer marketing. *Journal of Strategic Marketing, 31*(6), 1178–1198.

Dadzie, K. Q., Dadzie, C. A., & Williams, A. J. (2018). Trust and duration of buyer-seller relationship in emerging markets. *Journal of Business & Industrial Marketing, 33*(1), 134–144.

Dennis, A. R., Fuller, R. M., & Valacich, J. S. (2008). Media, tasks, and communication processes: A theory of media synchronicity. *MIS Quarterly*, *32*(3), 575–600.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal, 50*(4), 869–884.

Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal, 54*(3), 461–488.

Dickman, S. J. (1990). Functional and dysfunctional impulsivity: personality and cognitive correlates. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(1), 95–102.

Dogruel, L., & Schnauber-Stockmann, A. (2021). What determines instant messaging communication? Examining the impact of person-and situation-level factors on IM responsiveness. *Mobile Media & Communication, 9*(2), 210–228.

Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. (1997). Reading the wind: How middle managers assess the context for selling issues to top managers. *Strategic Management Journal, 18*(5), 407–423.

Dyck, B., & Starke, F. A. (1999). The formation of breakaway organizations: Observations and a process model.

Administrative Science Quarterly, 44(4), 792–822.

Edwards, M. S., Ashkanasy, N. M., & Gardner, J. (2009). Deciding to speak up or to remain silent following observed wrongdoing: The role of discrete emotions and climate of silence. *Voice and Silence in Organizations*, 83–109.

Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A., Lee, A., Bailenson, J., & Hancock, J. (2023). Video-conferencing usage dynamics and nonverbal mechanisms exacerbate Zoom Fatigue, particularly for women. *Computers in Human Behavior Reports, 10*, 100271.

Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C., & Frey, L. (2007). An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective. *Journal of Managerial Issues, 19*(1), 134–151.

George, J. F., Carlson, J. R., & Valacich, J. S. (2013). Media selection as a strategic component of communication. *MIS Quarterly, 37*(4), 1233−1251.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management, 41*(5), 1313–1337.

Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal, 56*(6), 1703–1723.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3–34.

Grözinger, N., Irlenbusch, B., Laske, K., & Schröder, M. (2020). Innovation and communication media in virtual teams–An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization, 180*, 201–218.

Hadden, B. W., Smith, C. V., & Webster, G. D. (2014). Relationship duration moderates associations between attachment and relationship quality: Meta-analytic support for the temporal adult romantic attachment model. *Personality and Social Psychology Review, 18*(1), 42–58.

Huang, X., Xu, E., Huang, L., & Liu, W. (2018). Nonlinear consequences of promotive and prohibitive voice for managers' responses: the roles of voice frequency and LMX. *Journal of Applied Psychology, 103*(10), 1101–1120.

Isaakyan, S., Sherf, E. N., Tangirala, S., & Guenter, H. (2021). Keeping it between us: Managerial endorsement of public versus private voice. *Journal of Applied Psychology, 106*(7), 1049−1066.

Janssen, O., & Gao, L. (2015). Supervisory responsiveness and employee self-perceived status and voice behavior. *Journal of Management, 41*(7), 1854–1872.

John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(1), 206−219.

Joireman, J., Kamdar, D., Daniels, D., & Duell, B. (2006). Good citizens to the end? It depends: Empathy and concern with future consequences moderate the impact of a short-term time horizon on organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1307–1320.

Kartal, G. (2024). Evaluating a mobile instant messaging tool for efficient large-class speaking instruction. *Computer Assisted Language Learning, 37*(5-6), 1252–1280.

Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H.-M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader–member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International journal of Hospitality Management, 29*(3), 530–537.

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear:: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior, 29*, 163–193.

Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work‐life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal, 29*(2), 97–112.

Kock, N. (2004). The psychobiological model: Towards a new theory of computer-mediated communication based on darwinian evolution. *Organization Science, 15*(3), 327–348.

Kaur, H., & Saukko, P. (2022). Social access: role of digital media in social relations of young people with disabilities. *New Media & Society, 24*(2), 420–436.

Lam, C. F., Rees, L., Levesque, L. L., & Ornstein, S. (2018). Shooting from the hip: A habit perspective of voice. *Academy of Management Review, 43*(3), 470–486.

Lam, C. F., Romney, A. C., Newton, D. W., & Wu, W. (2024). Challenging the status quo in a non-challenging way: A dominance complementarity view of voice inquiry. *Personnel Psychology, 77*(3), 1235–1264.

Lau, R. S., & Cobb, A. T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of Organizational Behavior, 31*(6), 898–917.

Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives, 2*(3), 225–232.

Leonardi, P. M. (2015). Ambient awareness and knowledge acquisition. *MIS Quarterly, 39*(4), 747–762.

Li, A. N., & Tangirala, S. (2021). How voice emerges and develops in newly formed supervisor–employee dyads. *Academy of Management Journal, 64*(2), 614–642.

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1259–1270.

Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal, 55*(1), 71–92.

Lim, B. C., & Klein, K. J. (2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 27*(4), 403–418.

Lo Presti, L., Maggiore, G., Marino, V., & Resciniti, R. (2022). Mobile instant messaging apps as an opportunity for a conversational approach to marketing: a segmentation study. *Journal of Business & Industrial Marketing, 37*(7), 1432–1448.

Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange relationships at work: An examination of the relationship between team-member exchange and supervisor reports of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 14*(4), 342–352.

Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X., & Liu, X. (2019). Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees' idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation. *Academy of Management Journal, 62*(2), 579–606.

MacKillop, J., Weafer, J., C Gray, J., Oshri, A., Palmer, A., & de Wit, H. (2016). The latent structure of impulsivity: impulsive choice, impulsive action, and impulsive personality traits. *Psychopharmacology, 233*, 3361–3370.

Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A., Jimenez-Rodriguez, M., Wildman, J., & Shuffler, M. (2011). A meta-analytic investigation of virtuality and information sharing in teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*(2), 214–225.

Miao, M., Jalees, T., Qabool, S., & Zaman, S. I. (2020). The effects of personality, culture and store stimuli on impulsive buying behavior: Evidence from emerging market of Pakistan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 32*(1), 188–204.

Miceli, M. P., & Near, J. P. (1989). The incidence of wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation: Results of a naturally occurring field experiment. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 2*, 91–108.

Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that

employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453–1476.

Meier, A., & Reinecke, L. (2021). Computer-mediated communication, social media, and mental health: A conceptual and empirical meta-review. *Communication Research, 48*(8), 1182–1209.

Mohammed, S., & Dumville, B. C. (2001). Team mental models in a team knowledge framework: Expanding theory and measurement across disciplinary boundaries. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22*(2), 89–106.

Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals, 5*(1), 373–412.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 173–197.

Murthy, U. S., & Kerr, D. S. (2003). Decision making performance of interacting groups: An experimental investigation of the effects of task type and communication mode. *Information & Management, 40*(5), 351–360.

Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review, 37*(6), 666–679.

Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research, 136*, 652-666.

Nesher Shoshan, H., & Wehrt, W. (2022). Understanding "Zoom fatigue": A mixed‐method approach. *Applied Psychology, 71*(3), 827–852.

Nguyen, M. H., Gruber, J., Marler, W., Hunsaker, A., Fuchs, J., & Hargittai, E. (2022). Staying connected while physically apart: Digital communication when face-to-face interactions are limited. *New Media & Society, 24*(9), 2046–2067.

Oser, J., Grinson, A., Boulianne, S., & Halperin, E. (2022). How political efficacy relates to online and offline political participation: A multilevel meta-analysis. *Political Communication, 39*(5), 607–633.

Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1537–1562.

Raghuram, S., Hill, N. S., Gibbs, J. L., & Maruping, L. M. (2019). Virtual work: Bridging research clusters. *Academy of Management Annals, 13*(1), 308–341.

Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and Innovation Management, 16*(3), 250–264.

Reynolds, B., Ortengren, A., Richards, J. B., & De Wit, H. (2006). Dimensions of impulsive behavior: Personality and behavioral measures. *Personality and Individual Differences, 40*(2), 305–315.

Sashi, C. M. (2021). Digital communication, value co-creation and customer engagement in business networks: a conceptual matrix and propositions. *European Journal of Marketing, 55*(6), 1643–1663.

Satterstrom, P., Kerrissey, M., & DiBenigno, J. (2021). The voice cultivation process: How team members can help upward voice live on to implementation. *Administrative Science Quarterly, 66*(2), 380–425.

Schmidtke, J. M., & Cummings, A. (2017). The effects of virtualness on teamwork behavioral components: The role of shared mental models. *Human Resource Management Review, 27*(4), 660–677.

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 542–548.

Shockley, K. M., Gabriel, A. S., Robertson, D., Rosen, C. C., Chawla, N., Ganster, M. L., & Ezerins, M. E. (2021).

The fatiguing effects of camera use in virtual meetings: A within-person field experiment. *Journal of Applied Psychology, 106*(8), 1137–1155.

Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The Social psychology of telecommunications*. Wiley.

Sondern, D., & Hertel, G. (2023). Building Negotiator Trust Through Social Presence-Effects of Communication Media and Information Reprocessability on Trust in Negotiations. *Negotiation & Conflict Management Research, 16*(4).

Talay, M. B., & Akdeniz, M. B. (2014). In time we trust?: The effects of duration on the dynamics of trust-building processes in inter-organizational relationships. *Strategic Management Review, 8*(1), 77–90.

Tang, Y., & Hew, K. F. (2020). Does mobile instant messaging facilitate social presence in online communication? A two-stage study of higher education students. *International Journal of Educational Technology in Higher Education, 17*, 1–17.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology, 65*(2), 251–282.

Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(2), 275–300.

Toader, A. F., & Kessler, T. (2018). Task variation and mental models divergence influencing the transfer of team learning. *Small Group Research, 49*(5), 545–575.

Toader, A. F., Cantner, U., & Kessler, T. (2019). The effect of team mental models divergence on creative performance during situational changes. *Creativity Research Journal, 31*(1), 40–51.

Trevino, L. K., & Victor, B. (1992). Peer reporting of unethical behavior: A social context perspective. *Academy of Management Journal, 35*(1), 38–64.

Tsui, A. S., Zhang, Z.-X., Wang, H., Xin, K. R., & Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly, 17*(2), 113–137.

Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*(1), 108–119.

Venkataramani, V., & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 582–591.

Wang, T., Xu, Y., & Li, J. (2024). Antecedents of voice endorsement: a communication perspective. *Chinese Management Studies, 18*(3), 612–627.

Whiting, S. W., Maynes, T. D., Podsakoff, N. P., & Podsakoff, P. M. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 159–182.

Xu, E., Huang, X., Ouyang, K., Liu, W., & Hu, S. (2020). Tactics of speaking up: The roles of issue importance, perceived managerial openness, and managers' positive mood. *Human Resource Management, 59*(3), 255–269.

Voice and voice endorsement in the digital intelligence era: A media synchronicity perspective

JIA Rongwen[1], FAN Wei[2], DUAN Minhui[2], LIU Sunyu[3], TANG Yipeng[3]

([1] *Faculty of Business, Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China*)

([2] *School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

([3] *School of Business Administration, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan 430073, China*)

Abstract: With the acceleration of global integration, organizations face rapidly changing external

environments and fierce competition. Employees' voices in organizations have become increasingly important. However, existing research mainly focuses on voices in face-to-face communication, not virtual ones. In the intelligent digital era, employees are increasingly inclined to use digital media such as WeChat and video calls to express their voices. However, the impact of these media on voices has not yet been fully understood. To solve this important problem, the study adopts the media synchronicity theory to make up for the insufficient explanation of the traditional voice behavior theory. First, this study explores how voicers choose voice media in face-to-face communication and different digital media. Secondly, this study examines the impact of the choice of voice media on voice endorsement by analyzing the conveyance process and convergence process in the voice process. Finally, this study uses the static and dynamic perspectives to explore how the choice of multiple voice media affects the final voice endorsement. By integrating the perspectives with the theories of organizational behavior, media psychology, and communication disciplines, this study builds a theoretical framework in which digital media influences voice generation and voice endorsement, expands the research content and boundaries of media selection and voice behavior, helps guide enterprises to optimize voice behavior activities and improve the rate of voice behavior adoption from new management concepts.

Keywords: media synchronicity, voice media selection, voice endorsement, conveyance process, convergence process